

**ФОРМИ І ГОРИЗОНТ ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ
ПРОГРАМИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

**ФОРМЫ И ГОРИЗОНТ ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ
ПРОГРАММЫ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**FORMS AND HORIZON PLANNING PRODUCTION
PROGRAM OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE**

Ю. А. Єгупов, к.е.н., доцент

Одеський національний економічний університет, Одеса, Україна

Розглянуто теоретико-методичні проблеми, пов'язані з визначенням форм планування виробничої програми промислового підприємства. Обґрунтована доцільність виділення плану продажів і виробничої програми в якості самостійних розділів техніко-економічного плану підприємства. Досліджена сутність дефініції «форма планування». Обґрунтована авторська позиція до визначення горизонту і форм планування виробничої програми підприємства.

Рассмотрены теоретико-методические проблемы, связанные с определением форм планирования производственной программы промышленного предприятия. Обоснована целесообразность выделения плана продаж и производственной программы в качестве самостоятельных разделов технико-экономического плана предприятия. Исследована сущность дефиниции «форма планирования». Обоснована авторская позиция к определению горизонта и форм планирования производственной программы предприятия.

Theoretical and methodological problems associated with identifying the forms and horizon of production program planning of an industrial enterprise have been investigated in this article. The expediency of allocation of the sales plan and production program as separate sections of the enterprise feasibility plan has been grounded. The essence of the definition «planning form» has been examined. The author's position as to the definition of the horizon and forms of planning of the enterprise production program has been grounded.

Ключові слова: виробнича програма, план продажів, тактичний план, горизонт планування, форми планування.

Ключевые слова: производственная программа, план продаж, тактический план, горизонт планирования, формы планирования.

Keywords: production program, sales plan, tactical plan, planning horizon, planning forms.

Постановка проблеми. Обґрунтованість розрахунків по формуванню виробничої програми - ключовому розділу техніко-економічних планів промислового підприємства - визначається теоретико-методичним рівнем застосованого для їх здійснення інструментарію. Сучасні умови господарювання диктують гостру необхідність переходу до нової парадигми виробничого планування, що забезпечує комплексний характер і ринкову орієнтацію даного процесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвитку методологічних і методичних аспектів побудови сучасної системи обґрунтування виробничого плану підприємства присвячено безліч наукових праць відомих вітчизняних і зарубіжних вчених. Традиційні підходи до планування ресурсної забезпеченості ВП представлені в роботах В. Грузинова [1], В. Іванової [2], А. Ільїна [3], О. Орлова [4], М. Тарасюк [5], Л. Швайки [6] та ін. Теоретичним і прикладним аспектам посилення ринкової орієнтації процесу планування виробництва продукції промислових підприємств присвячена робота О. Свірської [7]. Проблеми, пов'язані зі здійсненням економічної оцінки ВП в умовах багатонаменклатурного виробництва, детально досліджуються в роботі О. Орлова [8]. Основні етапи планування забезпечення виробничої діяльності підприємства фінансовими ресурсами розглянуті в роботі Р. Акоффа [9].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Одним із найважливіших завдань, що вирішуються в контексті формування концептуальних основ нової парадигми розробки плану виробництва на промисловому підприємстві, є визначення форм планування виробничої програми (ВП). Незважаючи на свою гостру актуальність, дана проблема не знайшла адекватного відображення в сучасній економічній літературі.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає в обґрунтуванні авторської позиції до виявлення сутнісної характеристики самої дефініції «форма планування», визначенню горизонту і форм планування

ВП промислового підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Теорія і практика планування виробничої діяльності підприємства на даний час оперує такими широко відомими категоріями, як «план виробництва», «виробнича програма», «план виробництва і реалізації продукції». Аналіз співвідношення зазначених категорій, їх схожості й відмінностей є вихідним завданням у ланцюжку проблем, досліджуваних у даній статті.

Ряд авторів розділяє поняття «план виробництва» і «виробнича програма», розглядаючи останню як складову частину виробничого плану. При цьому «план виробництва», на думку німецького вченого Г. Шмалена, крім ВП, включає і план її виконання [10, с. 217]. Ще більш широкий склад розділів плану виробництва запропонований Е. В. Шимко і В. С. Рижиковим у роботі [11], куди автори, крім зазначених вище двох розділів, включають «план технічної підготовки виробництва» і «план забезпечення виробництва» [11, с. 122].

Важко погодитися з настільки необґрунтованим, на наш погляд, розширенням змісту плану виробництва. Так, у план виконання виробничої програми Г. Шмален включає роботи з визначення типів виробництва і методів виготовлення продукції, що не можна віднести до планування виробництва, оскільки зазначені роботи є невід'ємною частиною організації виробничого процесу на підприємстві.

План технічної підготовки виробництва є найважливішою складовою плану освоєння виробництва нової продукції, що розроблюється в складі одного із самостійних (так само як і план виробництва) розділів техніко-економічного плану, - плану інноваційної діяльності підприємства (або плану підвищення технічного і організаційного рівня виробництва). І тому не може розглядатися як складовий елемент плану виробництва. Також як і план забезпечення виробництва, куди Е. В. Шимко і В. С. Рижиков віднесли цілий ряд планових розрахунків по забезпеченню ВП устаткуванням і оснащенням, матеріалами, трудовими і енергетичними ресурсами [11, с. 122], які виконуються у самостійних розділах техніко-економічного плану підприємства.

На сьогоднішній день широке поширення в роботах із техніко-економічного планування діяльності підприємства одержала категорія «план виробництва і реалізації продукції» [6 с. 84; 12, с. 143; 13, с. 69 та ін.]. При цьому ряд авторів ототожнює даний розділ плану підприємства із ВП [6, с. 87; 13, с. 69; 14, с. 164 та ін.]. І тут, на наш погляд, логічно виникають питання, як щодо обґрунтованості такого ототожнення, так і щодо коректності й доцільності об'єднання в одному розділі плану виробництва й плану реалізації продукції.

На перше питання ми даємо однозначно негативну відповідь. Так, в економічній літературі категорія «виробнича програма» значно частіше використовується в якості синоніма категорії «план виробництва» [2, с. 228; 15, с. 228; 16, с. 336; 17, с. 233 та ін.], що логічно впливає із семантичної близькості зазначених дефініцій. Звідси, план виробництва і реалізації продукції не може ототожнюватися із вхідною до її складу ВП (або планом виробництва), оскільки ціле не може бути тотожним з жодним із вхідних до його складу елементів. Надалі (зокрема, у даній роботі) поняття «виробнича програма» і «план виробництва» ми будемо використовувати суто як тотожні категорії, стосовно того самого розділу техніко-економічного плану підприємства.

Що стосується коректності об'єднання в одному розділі плану продажів і плану виробництва, то тут слід відзначити, що на сьогоднішній день більшість розділів техніко-економічного плану носить комплексний характер. Так, у розділі «План з праці» об'єднано три самостійних розділи, у яких здійснюються планові розрахунки підвищення продуктивності праці, чисельності персоналу і фонду оплати праці. «План інноваційної діяльності підприємства» містить цілий ряд самостійних розділів, включаючи «План відновлення продукції», «План технічного і організаційного розвитку» та ін. Також комплексний характер носять маркетинговий і фінансовий плани. І на даний час у нас немає ніяких підстав для сумнівів у коректності формування згаданих вище комплексних розділів техніко-економічного плану підприємства, включаючи план виробництва і реалізації продукції.

Однак отримані висновки щодо коректності об'єднання в одному розділі плану продажів і плану виробництва, на наш погляд, жодним чином не можна розглядати в якості аргументу на користь доцільності такого об'єднання. Проведемо короткий ретроспективний аналіз.

Ще за радянських часів, в умовах директивного планування план виробництва і план реалізації продукції були об'єднані в одному розділі в складі річного і п'ятирічного плану економічного і соціального розвитку підприємства. При цьому в більшості галузей промисловості основна частина розрахунків з обґрунтування номенклатури і обсягів виробленої й реалізованої продукції здійснювалася на рівні міністерств і відомств. Підприємства ж одержували готовий, комплексно збалансований по всіх споживаних ресурсах, номенклатурний план. На рівні ж самих підприємств (зусиллями виробничого або виробничо-диспетчерського відділів) розроблялися суто оперативно-календарні плани виробництва – з метою забезпечення своєчасного виконання затверджених зверху завдань із випуску і реалізації продукції.

«План виробництва і реалізації продукції», що розроблявся в складі техпромфінплану (ТПФП) - річного плану економічного і соціального розвитку підприємства, об'єднував в собі три типові форми [18, с. 239-249]:

- 02-ТП «Виробництво і реалізація продукції в натуральному і вартісному вираженні»;
- 03-ТП «Зміна залишків нереалізованої продукції»;
- 04-ТП «Баланс виробничих потужностей та їх використання».

Це об'єднання носило чисто формальний характер, оскільки поширювалося тільки на готові результати процесу планування. Тому зводилося воно до простого компонування в складі одного розділу ТПФП підприємства зазначених вище планових документів, а також до відображення в одній загальній таблиці (форма 02-ТП) натуральних і вартісних показників виробництва і реалізації продукції.

З переходом до ринкової економіки «центр ваги» здійснення планових розрахунків перемістився на рівень підприємства – основної ланки сфери матеріального виробництва. При цьому суттєво змінився зміст планової роботи на підприємстві, найбільшою мірою пов'язаної з формуванням плану продажів (сучасна назва плану реалізації продукції) і виробничої програми. В нових умовах підприємства зіткнулися з необхідністю вирішення принципово нових для себе завдань, пов'язаних із дослідженням ринкового попиту, вибором раціональних схем руху товарів, розробкою ефективної програми просування продукції на цільових ринках і т.п. Ринкова орієнтація планування виробництва обумовила необхідність використання нових інструментів ресурсного обґрунтування ВП підприємства і здійснення її економічної оцінки. Як результат, суттєво ускладнилися (у методичному і організаційному відношенні) процеси формування плану продажів і ВП.

У цьому зв'язку, як нам здається, нарізла необхідність перегляду номенклатури і складу комплексних розділів техніко-економічного плану підприємства. У нашому дослідженні ми не будемо піддавати ревізії всю номенклатуру зазначених розділів, а обмежимося тільки планом виробництва і реалізації продукції.

Можна привести аргументи як «за», так і «проти» збереження даного комплексного розділу в складі техніко-економічного плану підприємства. Основним аргументом «за» є наявність тісного взаємозв'язку між процесами планування продажів і обґрунтування ВП, схематично представленого на рис. 1.

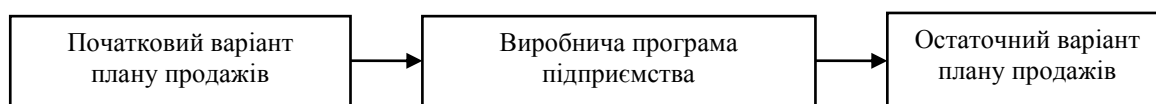


Рис. 1. Взаємозв'язок плану продажів і ВП підприємства.

Як ми бачимо на рис. 1, показники початкового (вихідного) плану продажів, сформованого з урахуванням замовлень споживачів, є основою для визначення планових обсягів виробництва, обґрунтованих ринковим попитом на продукцію підприємства. Після виконання балансових розрахунків по ресурсному забезпеченню обсягів виробництва формується комплексно обґрунтована ВП. На її основі, з урахуванням інформації про планову зміну залишків нереалізованої продукції, розробляється остаточний варіант плану продажів.

Однак більш вагомі аргументи, на наш погляд, має протилежна точка зору – «проти». По-перше, розробка ВП взаємопов'язана із процесами формування практично всіх розділів техніко-економічного плану підприємства (включаючи планування матеріально-технічного постачання, праці й заробітної плати, собівартості продукції та ін.) і ці зв'язки в багатьох випадках мають не менш тісний характер, ніж із планом продажів. При цьому останній має більш складні взаємозв'язки не з ВП, а з розділами, присвяченими маркетинговим аспектам діяльності підприємства.

По-друге, процеси планування продажів і розробки ВП засновані на використанні двох різних інформаційних баз. Так, перша включає результати ринкових досліджень і розробки маркетингової програми підприємства, друга – інформацію, необхідну для здійснення балансових розрахунків у розрізі окремих видів виробничих ресурсів, що споживаються.

По-третє, суттєво різняться джерела й способи одержання інформації, а також інструментарій, що використовується для її обробки.

Звідси, на нашу думку, випливає доцільність дезагрегування комплексного розділу, що поєднує виробництво і реалізацію продукції й виділення плану продажів і ВП у якості двох самостійних розділів техніко-економічного плану підприємства. При цьому, як нам здається, логічно було б досліджувати доцільність об'єднання плану продажів з маркетинговим планом підприємства.

Отримані висновки дозволяють нам більш об'єктивно підійти до обґрунтування форм планування ВП. Насамперед, необхідно з'ясувати, що ж слід розуміти під формою планування в цілому? Н. А. Платонова та Т. В. Харитонова зміст даної дефініції зводять до сукупності різних видів планування, що застосовуються одночасно на окремому підприємстві [19, с. 20]. Аналогічне визначення форми планування зустрічається й у роботі Н. Д. Стрекалової [20, с. 32]. Тільки тут автор використовував дещо інший термін – «типи планування».

Дане визначення, на наш погляд, можна цілком коректно віднести й до окремих предметів планування діяльності підприємства, включаючи ВП, матеріально-технічне забезпечення, інноваційну

діяльність і т.п. Правда, з деякими виправленнями. Так, на наш погляд, форма планування ВП (так само як й інших розділів плану підприємства) являє собою більш вузьке поняття і визначається не сукупністю видів планування, а сукупністю видів планів (виділених за типами цілей планування і тривалості планового періоду), у складі яких розробляється відповідний розділ. Таке визначення дефініції «форма планування» ми будемо використовувати надалі в нашій роботі.

Залежно від типів цілей планування слід виділяти п'ять видів планів, включаючи стратегічний, тактичний, оперативно-календарний плани, бізнес-план і програму. У своїй книзі «Планування продажів і операцій. Практичне керівництво» Томас Уоллас і Роберт Сталь відзначають, що «об'ємне планування продажів і операцій – це головним чином тактичний процес» [21]. Звідси логічно випливає, що ВП повинна розроблятися в складі тактичного плану підприємства, на що вказує білоруський вчений А. І. Ільїн [3, с. 330]. Цю точку зору також розділяють О. М. Свиницька [15, с. 28], В. І. Гринчуцький, Е. Т. Карапетян і Б. В. Погрищук [17, с. 233]. Так, зазначені автори ВП розглядають у якості одного з розділів перспективного і поточного планів. Дані види планів, на думку більшості вчених, є різновидом тактичних планів, що класифікуються за тривалістю періоду планування.

Обґрунтованість даної точки зору щодо форми планування ВП підтверджують і результати проведеного нами дослідження змісту видів планів, що класифікуються за зазначеною ознакою. Саме в тактичних планах міститься комплексне обґрунтування натуральних і вартісних показників ВП підприємства. Звідси логічно випливає, що основною формою розробки ВП є тактичний план. Основною, але не єдиною. Так, обґрунтування номенклатури і обсягів випуску продукції з урахуванням ринкового попиту й ресурсної забезпеченості виробництва міститься не тільки в тактичних планах підприємства, але і в бізнес-планах створення нового підприємства і бізнес-планах освоєння виробництва нової продукції. Це дає нам підставу даний вид планів розглядати в якості окремих форм розробки ВП. При цьому ми вважаємо за доцільне внести деякі зміни в структуру зазначених бізнес-планів. А саме, дезагрегувати розділ «Виробничий план», виділивши в окремі розділи ресурсне обґрунтування виробництва й виробничу програму.

У сучасній економічній літературі відсутня єдність думок щодо об'єру планування ВП. Так, у роботах О. В. Шимко, О. В. Рижикова [11, с. 111], В. В. Іванової [2, с. 229], Е. А. Зіня й Н. А. Турченюка [22, с. 105] період розробки ВП обмежується одним роком. Значно збільшує обрій планування виробництва продукції В. М. Семенова, указуючи на те, що даний розділ розробляється суто в рамках середньострокового планування [13, с. 166].

Суттєво розширюють тимчасові границі планування ВП С. Ф. Покропівний [16, с. 337], В. І. Гринчуцький, Е. Т. Карапетян і Б. В. Погрищук [17, с. 233]. У своїх роботах дані автори відзначають, що ВП розробляється на період від 1 місяця до декількох років. На думку В. П. Грузинова, ВП може розроблятися й на довгостроковий період, однак – суто у вигляді прогнозів обсягів виробництва [1, с. 438].

Обґрунтування авторської позиції з даного питання слід почати з визначення горизонту розробки тактичних планів як основної форми планування ВП підприємства. Горизонт розробки будь-якого виду плану багато в чому визначається специфікою його змісту і цільового призначення. Що стосується тактичного планування, то на сьогоднішній день існує безліч різних трактувань його змісту і призначення. Так, зміст тактичних планів становлять завдання, способи й шляхи досягнення цілей, поставлених у стратегічних планах; конкретні способи використання ресурсів, необхідних для досягнення довгострокових і стратегічних цілей. При цьому російський учений М. І. Бухалков підкреслює, що завдання і засоби, які містяться в тактичних планах, необхідні для досягнення виключно встановлених заздалегідь або традиційних цілей [12, с. 28].

Призначення тактичного планування більша частина вчених бачить у створенні передумов для реалізації можливостей підприємства, виявлених у процесі стратегічного планування. При цьому білоруський економіст А. І. Ільїн вважає, що ці можливості обов'язково «повинні бути новими» [3, с. 49]. По даному окремому питанню ми дотримуємося більш суворого і ємного, на наш погляд, трактування призначення тактичного планування, що надано в роботі [6], яке, на думку автора, полягає в «забезпеченні реалізації стратегічних завдань» [6, с. 23].

Обґрунтуємо авторський варіант визначення змісту і призначення тактичного планування. Перш за все відзначимо, що дана об'єднана ознака класифікації планів не є простим агрегуванням двох окремих ознак. Одна з них є визначальною стосовно іншої. Так, цілком очевидно, що *призначення плану визначає його зміст*, але не навпаки. Тому необхідно, насамперед, чітко сформулювати призначення тактичних планів і тільки після цього – визначити їх зміст. На основі представлених вище міркувань ми визначили, що призначення тактичних планів полягає в *розробці тактичних кроків, які ведуть до досягнення стратегічних цілей, звідки його змістом є комплекс тактичних завдань і конкретних шляхів їх рішення*.

Ґрунтуючись на даному трактуванні призначення і змісту тактичних планів, перейдемо до обґрунтування горизонту їх розробки. Багато вчених обмежують горизонт тактичного планування одним роком, при цьому або повністю ототожнюють даний вид планування з поточним або все-таки залишають за тактичними планами самостійне місце в системі планів підприємства. Частина економістів у якості горизонту тактичного планування виділяють короткостроковий і середньостроковий періоди, тривалість

яких становить від 2-х до 5-ти років. Окремі з них повністю уподібнюють тактичні плани із середньостроковими, визначаючи для них зазначений вище період розробки.

Ототожнення тактичних планів, як з поточними, так і з короткостроковими і середньостроковими планами необґрунтовано як мінімум із двох причин. По-перше, не можна зіставляти (а як окремий випадок – ототожнювати) окремі види планів, узяті із класифікацій, здійснених на основі різних ознак. По-друге, тактика не є функцією часу, так само як і стратегія [6, с. 23]. Тактика і стратегія з усією очевидністю є функціями цілі. Звідси, на наш погляд, логічно випливає, що ні тактичні, ні стратегічні плани не можна уподібнювати з будь-якими видами планів, що виділяються по тривалості періоду розробки.

Обмеження горизонту тактичного планування тільки поточним періодом не лише безпідставне, але й приводить до порушення найважливіших принципів побудови дієвої системи планів підприємства. Приведемо найбільш вагомні аргументи.

На думку переважної більшості вчених, результати тактичного планування оформляють, як правило, документом про економічний і соціальний розвиток підприємства, у якому взаємопов'язуються всі напрямки діяльності підприємства, робота всіх функціональних підрозділів. Цілком очевидно, що таке взаємопов'язання не може обмежуватися тільки поточним періодом. Інакше принцип комплексності планування може бути реалізований виключно в короткостроковому періоді. Звідси, комплексний, системний характер повинні носити не тільки поточні плани, але і плани, що розробляються на більш тривалі періоди.

У продовженні аргументації на користь розширення горизонту тактичного планування відзначимо, що впровадження цілого ряду заходів тактичного характеру (з науково-технічної підготовки виробництва нової продукції, впровадження нової техніки і т.п.) вимагає тривалого періоду часу.

Конкретні пропозиції щодо розширення горизонту ТП надані в роботі [6, с. 23], суть яких полягає в необхідності розробки трьох видів тактичних планів залежно від тривалості планового періоду: поточних, середньострокових й довгострокових. Дана точка зору може бути прийнята за основу при обґрунтуванні горизонту планування ВП підприємства. Тільки за основу, оскільки потребує деяких змін, а також уточнення періоду розробки окремих видів планів.

Необхідно підкреслити, що горизонт планування ВП залежить від цілого ряду факторів, включаючи характер продукції, що випускається, галузеву специфіку, особливості виробничої й комерційної діяльності підприємства і т.п. У цей час, в умовах ринкової невизначеності, для більшості галузей промисловості таким є поточний період, тобто період до одного року включно, з розбивкою по кварталах. На підприємствах деяких галузей машинобудування ВП може розроблятися не тільки на поточний, але й на середньостроковий період, тривалість якого становить від 2-х до 5-ти років. Для ряду підприємств харчової промисловості, що працюють суто на основі прямих замовлень підприємств оптової й роздрібною торгівлі (зокрема, хлібозаводів, м'ясокомбінатів, молокозаводів та ін.), горизонт планування ВП варіює в межах від 1 місяця до 1 тижня.

Як ми бачимо, в сучасних умовах з усією очевидністю впливає необхідність скорочення горизонту планування ВП в тактичних планах підприємства. Зокрема, зниження його верхньої межі до середньострокового періоду, а нижнього - до оперативного.

У зв'язку з чим, на наш погляд, необхідно визначитися з горизонтом оперативного планування. Так, у довідковій літературі термін «оперативний» тлумачиться як «підлягає негайному виконанню», а «оперативне планування» - як «планування на короткі проміжки часу» [23, с. 845]. Це, по-перше. По-друге, оперативне планування є розгорнутим продовженням поточного планування, звідки логічно випливає, що період оперативного планування повинен бути меншим періоду розробки поточного плану підприємства.

Звідси в якості відправного моменту вирішення зазначеного завдання ми пропонуємо використати період поточного планування. З урахуванням того, що поточний план формується на 1 рік в поквартальному розрізі, горизонт оперативного планування повинен складати 1 місяць з розбивкою (залежно від типу виробництва) на декади, доби, зміни, години. Дану точку зору поділяє переважна більшість вітчизняних і зарубіжних вчених [6, с. 26 та ін.].

А тепер необхідно чітко визначитися із часовим діапазоном розробки ВП в тактичних планах підприємства. І хоча, як справедливо стверджують В. І. Гринчуцький, Е. Т. Карапетян і Б. В. Погришук, «терміни розробки планів не мають обов'язкового характеру» [17, с. 93], для побудови строгої системи виробничого планування на промисловому підприємстві нам вважається необхідним встановлення чітких кількісних критеріїв віднесення планів до того чи іншого виду залежно від тривалості планового періоду.

На нашу думку, в сучасних умовах горизонт планування ВП у складі тактичних планів підприємства повинен перебувати в межах від 1 тижня до 5 років. При цьому часовий діапазон середньострокового виробничого планування повинен становити понад 1 рік і до 5 років включно, поточного – 1 рік з розбивкою по кварталах, оперативного – 1 місяць з розбивкою (залежно від типу виробництва) на декаду і тиждень. Результати розгляду авторської позиції щодо форм планування ВП відображені на рис. 2.

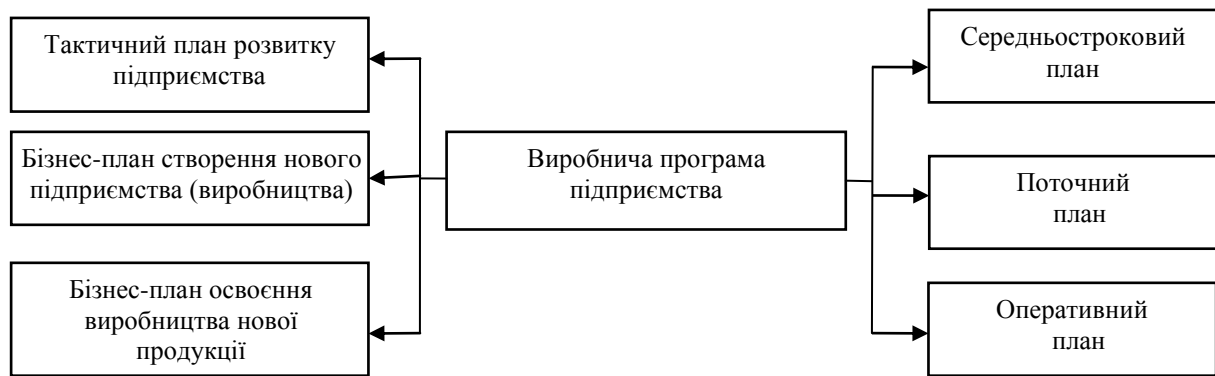


Рис. 2. Форми планування ВП промислового підприємства.

Висновки. Таким чином, можна зробити висновки, що виробнича програма розробляється в складі:

- тактичних планів на середньостроковий, поточний і оперативний періоди (залежно від внутрішніх і зовнішніх умов виробничої і комерційної діяльності підприємства);
- бізнес-планів створення нового підприємства і бізнес-планів освоєння виробництва нової продукції - в помісячному розрізі для першого року реалізації проекту, в поквартальному розрізі - для другого року і в цілому за рік - для наступних років. Визначення горизонту і форм планування ВП дозволяє нам більш обґрунтовано підійти до оцінки місця даного розділу в системі планів промислового підприємства.

Літературні джерела

1. Грузинов В. П. и др. Экономика предприятия: Учебник для вузов / Под ред. проф. В. П. Грузинова. – М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1998. – 535 с.
2. Иванова В. В. Планування діяльності підприємства: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 472 с.
3. Ильин А. И. Планирование на предприятии: Учебник/А. И. Ильин. – Мн.: Новое знание, 2003 – 4-е изд., стереотип. – 635 с.
4. Орлов О.О. Планування діяльності промислового підприємства. Підручник. – К.: Скарби, 2002. – 336 с.
5. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. 3-є вид. – К.: Каравела, 2008. – 352 с.
6. Швайка Л. А. Планування діяльності підприємства: Навчальний посібник. – Львів: «Новий Світ–2000». 2004. – 268 с.
7. Свірська О.Б. Ринково-орієнтоване планування виробництва продукції промислових підприємств: автореф. дис.. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О.Б.Свірська. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2012. – 24 с.
8. Орлов О.А. Маржинальная прибыль в экономических расчетах на промышленных предприятиях: монография / О.А. Орлов, Е.Г. Рясных изд. 2-е, переработ. и дополн. – К.: Освіта України. 2011. – 192 с.
9. Акофф Р. Л. Планирование будущего корпорации: Пер. с англ. / Р.Л. Акофф. – М.: Сирин, 2002 – 256 с.
10. Шмален Г. Основы и проблемы экономики предприятия: Пер. с нем. / Под ред. проф. А. Г. Поршнева. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 512 с.
11. Шимко О. В., Рижиков О. В., Грибкова С. М. та ін. Планування діяльності підприємства: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 296 с.
12. Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование: Учебник. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 400 с.
13. Экономика предприятия: Учебник для вузов. 5-е изд. / Под ред. акад. В. М. Семенова. – СПб.: Питер, 2008. – 416 с.
14. Осипов В. И. Экономика предприятия: [Учебник]. – Одесса: Маяк, 2005. – 720 с.
15. Свінцицька О. М. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб.- К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2004. – 232 с.
16. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С. Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2001. – 528 с.

17. Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погрішук Б. В. Економіка підприємства: навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 304 с.
18. Типовая методика разработки техпромфинплана производственного объединения (комбината), предприятия. – М.: Экономика, 1979. – 448 с.
19. Платонова Н. А., Харитонов Т. В. Планирование деятельности предприятия: Учебное пособие. – М.: Издательство «Дело и сервис», 2005. – 432 с.
20. Стрекалова Н. Д. Бизнес-планирование: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2009. – 352 с.
21. Объемное планирование продаж и операций [Электронный ресурс] / Томас Уоллас, Роберт Сталь. Глава из книги «Планирование продаж и операций. Практическое руководство. – режим доступа: // <http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/sales/planning.htm>.
22. Зінь Е. А., Турченко М. О. Планування діяльності підприємства: Підручник. – К.: ВД «Професіонал», 2004. – 320 с.
23. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод., допов. та CD) / Уклад. і голов. ред.. В.Т. Бусел. - К.: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2009. – 1730 с.